

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

## **Konkurenční prostředí firmy**

### **Competitive environment of the company**

BP-PE-KMG-2006-08

JITKA VAŇOUSKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová

Konzultant: Ing. Petra Hlavatá

Počet stran: 33  
Datum odevzdání: 15. května 2006

Počet příloh: 3

### **3 Prohlášení o autorství**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci

Vlastnoruční podpis

#### **4 Prohlášení o využití výsledků / licenční smlouva**

Na tuto bakalářskou práci neuplatňuji žádnou licenční smlouvu.

## **5 Poděkování**

Poděkování patří všem, bez nichž bych práci nikdy nedokončila. Děkuji nejen celému kolektivu firmy Abrasiv, a.s., kde jsem vykonávala měsíční praxi, ale i zástupcům jednotlivých firem, kteří mi byli ochotni poskytnout potřebné informace pro zpracování práce. Dík náleží také vedoucímu práce Ing. Světlaně Myslivcové za zasvěcené vysvětlování problémů tvorby bakalářské práce a za podnětné rady.

## 7 Resumé

Jitka Vaňousková

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová

Konkurenční prostředí firmy

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá průzkumem konkurenčního prostředí firmy Abrasiv, a.s. na českém trhu brusných výrobků. Obsahuje teoretickou a praktickou část. Část teoretická pojednává o rozdělení trhu, zaměřuje se na význam sledování konkurence a způsoby získávání potřebných informací z konkurenčního prostředí. Praktická část charakterizuje firmu Abrasiv, a.s. včetně krátké zmínky o historii, struktuře a přehledu brusného sortimentu firmy a také profily největších konkurentů firmy na trhu. Součástí práce jsou hodnotící ukazatelé, kde jsou zahrnuty ukazatelé finanční, ukazatelé úrovně cen vybraných výrobků, prodeje či produktu. Na základě těchto ukazatelů je stanovena pozice firmy Abrasiv, a.s. na českém trhu brusných výrobků. Výsledek této práce je především určen pro firmu Abrasiv, a.s. a má sloužit k zjištění a posilování pozice firmy na českém trhu.

Klíčová slova:

charakteristika a analýza konkurence

obchodní firma

brusné výrobky

hodnotící ukazatelé

pozice na trhu.

## **Resumé**

Jitka Vaňousková

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová

Competitive environment of the company

### **Annotation**

This Bachelor's work deals with investigation of competitive environment of Abrasiv Company on the Czech market of abrasive products. It consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part deals with possibilities of market dividing, with focus on monitoring of competition and ways how obtain the necessary information from competitive environment. The practical part deals shortly with history, fabric and survey of abrasive products and characters of the biggest competitors on the market. Further on, there are assessment indicators, which include financial indicators, price indicators, sale volumes or product types. On the basis of these indicators the position of the company on the Czech market of abrasive products is determined. The result of the practical part should help the Abrasiv Company in finding and strengthen the company position on the Czech market.

### **Key words:**

characteristic and analysis of competitors

business firm

abrasive products

assessment indicators

position on the market.

## 8 Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
akc. spol.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
Com.	Company
č.	číslo
ČR	Česká republika
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
Ing.	Inženýr
Kč	korun českých
ks	kusy
lam.	lamelový
mil.	milion
např.	například
p.	pan
pozn.	poznámka
rent.	rentabilita
resp.	respektive
ROA	rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROCE	rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
spol.	společnost
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
stř.	středová
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
úhl.	úhlové
vč.	včetně
v r.	v roce

## 9 OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>1</b>
<b>10.1 Charakteristika firmy Abrasiv, a.s.</b>	<b>1</b>
10.1.1 Historie firmy	1
10.1.2 Profil firmy	2
10.1.3 Struktura podniku	2
<b>10.2 Tržní prostředí a význam konkurence</b>	<b>3</b>
10.2.1 Trh	3
10.2.1.1 Druhy trhů	3
10.2.2 Význam sledování konkurence	4
10.2.3 Porovnání konkurence prostřednictvím sekundárních dat	4
10.2.3.1 Dělení sekundárních dat	4
<b>10.3 Konkurenční prostředí firmy na trhu</b>	<b>5</b>
10.3.1 Základní dělení brusných výrobků	6
10.3.2 Přehled konkurenčních obchodních firem	8
10.3.3 Konkurenceschopnost českých výrobců brusiva	12
10.3.3.1 Carborundum Electrite, a.s. Benátky nad Jizerou	12
10.3.3.2 Alico Rekord s r. o. – Kolín	12
10.3.3.3 BEST Business, a.s.	13
<b>10.4 Hodnotící ukazatelé</b>	<b>13</b>
10.4.1 Ukazatel produktu	14
10.4.1.1 Šíře sortimentu	15
10.4.1.2 Hloubka sortimentu	15
10.4.2 Ukazatel úrovně cen vybraných produktů	18
10.4.3 Ukazatel prodeje	22
10.4.3.1 Prodej do jednotlivých krajů v procentech	22
10.4.3.2 Počet prodaných výrobků za rok	24
10.4.3.3 Dodací termíny	26



10.4.4 Finanční ukazatelé	26
10.4.4.1 Obrat - vývoj u jednotlivých společností	27
10.4.4.2 Vybrané položky z účetní uzávěrky	29
<b>10.5 Postavení firmy Abrasiv, a.s. na trhu</b>	<b>31</b>
<b>10.6 Závěr</b>	<b>32</b>
<b>10.7 Seznam literatury</b>	<b>33</b>
<b>10.8 Seznam tabulek</b>	<b>34</b>
<b>10.9 Seznam grafů</b>	<b>35</b>
<b>10.10 Seznam příloh</b>	<b>36</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce mi byla zadána firmou Abrasiv, a.s. v Mladé Boleslavi, konkrétně ředitelem firmy p. Ing. Miroslavem Zímou. Práce by měla především sloužit k ucelení charakteristik konkurenčních firem a zjištění pozice firmy Abrasiv, a.s. na trhu s brusným materiálem.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. Kde jedna část se zabývá teoretickými východisky práce, následující čtyři kapitoly popisují praktickou část průzkumu trhu.

První kapitola je věnována charakteristice firmy Abrasiv, a.s. včetně krátké zmínky o historii, struktuře a přehledu výrobního sortimentu firmy.

Druhá kapitola je zaměřena na teoretickou část - na základní rozdělení trhů se zaměřením na analýzu konkurence a možnosti získání informací z konkurenčního prostředí.

Třetí kapitola se zabývá konkurencí. Jsou zde popsány největší obchodní konkurenti firmy, šíře jejich sortimentu, konkurenceschopnost českých výrobců brusiva a také základní dělení brusných výrobků.

Ve čtvrté kapitole jsou rozebrány hodnotící ukazatelé pro zjištění pozice firmy Abrasiv, a.s. na trhu. Mezi hodnotící ukazatelé jsou zahrnuty: ukazatel produktu, kde je srovnána šířka a hloubka sortimentu konkurenčních firem, dále ukazatelé úrovně cen, prodeje a finanční ukazatel, jenž zahrnuje vývoj obrátů jednotlivých firem, porovnání vybraných položek účetní uzávěrky a rentability.

V poslední páté kapitole je stanovena pozice firmy Abrasiv, a.s. na českém trhu brusných výrobků na základě získaných informací z hodnotících ukazatelů.

## 10.1 Charakteristika firmy Abrasiv, a.s.

### 10.1.1 Historie firmy

Společnost ABRASIV byla založena v září r. 1990 jako akciová společnost zaměřená na zahraničně obchodní aktivity. Do obchodního rejstříku byla zapsána 29.10.1990.

Základním cílem společnosti je snaha zajistit výrobky pro zákazníky v co nejkratší možné dodací lhůtě,

splňující technické požadavky konkrétní operace při odpovídající ceně. Součástí dodávky výrobků je i poskytování technického servisu a poradenství.

Základní kapitál do společnosti vložila německá firma Dronco. Zprvu se zaměřovala na prodej do obchodních společností, později do železáren, postupem času si vybudovala širokou síť na českém trhu. S rozvojem firmy a se stálým nárůstem obrátu firma přibírala další obchodní partnery s výhradním zastoupením – tzn., že ostatní firmy nemohou tyto značky nakupovat.

Především v první polovině 90. let byla společnost Abrasiv na českém a slovenském trhu brusných nástrojů kopírována všemi významnými konkurenty, kteří se tak snažili dohnat částečné zpoždění, vzniklé zcela novou situací na trhu po politických změnách v r. 1989 / 90. Společnost zaznamenala strmý nárůst obrátu a upevnila si tak pozici na trhu.

V roce 1997 se společnost přestěhovala do vlastního skladového a správního areálu, který umožnil rozšířit sortiment nabízeného zboží, vč. jeho okamžité disponibility ve skladě společnosti.

Na počátku roku 2002 byla zahájena dostavba skladového areálu společnosti. Tímto se vytvořily podmínky pro oddělení výrobní dílny od skladových prostor, jež umožnily přehledné skladování významně narůstajícího sortimentu brusných nástrojů a specialit. [7]

#### 10.1.2 Profil firmy

Akciová společnost Abrasiv nabízí všem svým zákazníkům jak technicko-poradenský servis, týkající se zejména poradenství při řešení problémů broušení, nýtování a navařování svorníků a zajišťování pozáručního servisu na veškerou dodanou techniku, tak i obchodní servis. [7]

#### 10.1.3 Struktura prodejního podniku

V současné době je podnik rozdělen na 3 části:

- obchodní, která zajišťuje dovoz ze zahraničí a prodej na tuzemském trhu
- výrobní, kde se provádí lepení pásů dle konkrétních požadavků odběratelů
- administrativní úsek, jenž eviduje obě dvě činnosti na daňových dokladech.

Firma v nynější době zaměstnává 32 pracovníků.

## 10.2 Tržní prostředí a význam konkurence

### 10.2.1 Trh

Trh je určitou oblastí ekonomické reality. Trh je místo, kde se střetává poptávka a nabídka po určitém zboží či službě, místo, které obsahuje obrovské množství prvků, jevů a vztahů mezi nimi. Základními subjekty na trhu jsou domácnosti, podniky a stát.

Domácnosti představují kupující a prodávající prvky na trhu, které poskytují výrobní faktory a dostávají za ně důchod. Podniky vyrábějí výrobky za účelem prodeje. Cílem jejich úsilí je dosažení zisku, konkurenceschopnosti a zajištění dostatečného počtu jednotek schopných a ochotných spotřeby. Stát ovlivňuje jak kupující tak prodávající, sám na trhu působí i jako kupující a prodávající prvek. Díky legislativě stát ovlivňuje působení na trhu. [6]

#### 10.2.1.1 Druhy trhů

Trh lze rozdělit podle několika hledisek:

dle druhu zboží

dílčí trh – trh, který zahrnuje pouze jeden druh zboží

agregátní trh – trh, jenž zahrnuje několik položek, trh veškerého zboží

dle území

regionální trh – trh týkající se pouze daného regionu

národní trh – trh zahrnuje již větší oblast (státní území)

mezinárodní trh – trh za hranicemi daného území

dle předmětu koupě

trh výrobků a služeb

trh výrobních faktorů

trh peněz

další dělení

trh spotřebitelský

trh průmyslový

trh vládní, atd.[6]

Tato bakalářská práce je zaměřena na národní trh průmyslového zboží. Budou zde tedy porovnávány podniky na území České republiky v rámci jejich obchodní činnosti týkající se brusných výrobků.

### 10.2.2 Význam sledování konkurence

Sledování konkurence je jeden ze základních předpokladů konkurenceschopného podniku. Postupnou nasyceností trhu stoupá i význam tohoto průzkumu. Je zaměřen především na srovnání vlastních produktů s produkty konkurence, ale také porovnává jednotlivé strategie, úroveň nabídky produktů, cen, distribuce i marketingové komunikace.

Firma by neměla zapomínat provádět monitoring některých atributů své konkurence. V rámci konkurence by měla firma sledovat především prodej (hodnotový, naturální), zákazníky (jejich věrnost, spokojenost), produkty (jejich šířku i hloubku), účinnost reklamy, pokrytí distribuce, úroveň cen a zisk. Je důležité neposuzovat konkurenci jen úzce s tzv. konkurencí v oboru, je třeba brát ohled i na firmy, které jsou schopné vyrábět substituty, které by jejich produkty mohly nahradit.

Zajišťovat potřebné informace pro porovnání konkurenčních firem je velmi složité. Ze sekundárních zdrojů lze využít výroční zprávy, katalogy, inzeráty, firemní časopisy. U primárních zdrojů lze využít metodu pozorování chování konkurentů na trhu, komunikace se zákazníky, distributory nebo zvolit metodu fiktivního zájemce o dané produkty. [4]

### 10.2.3 Porovnání konkurence prostřednictvím sekundárních dat

Jako sekundární data se označují údaje, které byly již získány a využity někdy dříve za nějakým účelem, jsou to data dostupná z publikovaných zdrojů. Některé tyto informace, například statisticky sledované ekonomické ukazatele, jsou průběžně doplňovány a obnovovány. Výhodou sekundárních dat je jejich poměrně snadné, levné a rychlé získání.

Při sběru dat vždy platí pravidlo, že nejprve se sbírají data sekundární a následně pak data primární. K rozhodnutí provést primární sběr dat předchází často neschopnost či nemožnost získat požadovanou informaci jiným způsobem nebo nevhodný tvar existující sekundární informace. [4]

#### 10.2.3.1 Dělení sekundárních dat

Sekundární zdroje se zpravidla dělí na zdroje interní (vnitřní) a externí (vnější). Interní údaje pocházejí z běžného sledování marketingové činnosti firmy. Informace se získávají z provozní evidence, tištěných či zapisovaných materiálů firmy, atd. Externí údaje pramení z vnějšího prostředí firmy, tedy z informací, které lze získat ze všech ostatních zdrojů, které jsou k dispozici mimo konkrétní firmu. [4]

#### Interní sekundární zdroje

Výhody: Interní sekundární zdroje jsou levné, snadno dostupné, přesně se týkají oblasti, která nás zajímá, jsou aktuální, přesné a chronologicky řazené.

Nevýhody: Tyto informace jsou často sbírány za jiným účelem a nemusí odpovídat potřebám marketingového pracovníka.

Dělení: operativní data – jedná se o data získaná běžnou činností firmy

- prodejní statistiky – sledují zejména velikost objednávek geografického rozdělení prodeje
- statistiky nákladů, výdajů a příjmů – sledují efektivnost využití prostředků na výrobu a reklamu
- ostatní záznamy o činnosti podniku – jsou to informace o zásobách, dopravě, aj.

marketingová inteligence – jedná se o data získaná osobními kontakty (stížnosti, připomínky, rozhovory s prodejci atd.)

ostatní kumulovaná data – záznamy minulých projektů [6]

#### Externí sekundární data

Výhody: Externí sekundární data jsou dostupná, levná s možností rychlého vyhledání a velkého výběru.

Nevýhody: Jejich hlavní nevýhodou je nepřehlednost, špatná orientace a často i zastaralost.

V poslední době se nejnovějším externím zdrojem stal internet, který zaujímá nejvýznamnější místo při získávání informací. Jeho výhodou je zejména rychlost vyhledávání. Mezi další externí zdroje informací patří například zprávy statistických úřadů, odborné publikace, noviny, časopisy, sdělovací prostředky, prospekty a katalogy, inzerce, informace od konkurence, obchodní a živnostenský rejstřík a další. [6]

### 10.3 Konkurenční prostředí firmy na trhu

V rámci analýzy konkurenčního prostředí byly analyzovány podniky, které konkurují firmě Abrasiv, a.s. svým sortimentem výrobků, který je distribuován podobnými distribučními kanály pro stejné zákazníky.

Sortiment výrobků jednotlivých firem představují produkty, které jsou určeny pro stejné použití, ale jsou vyráběny různými technologiemi a z různých materiálů.

### 10.3.1 Základní dělení brusných výrobků

#### Brousicí a řezací kotouče

##### Brousicí kotouče



Brousicí kotouče jsou kotouče o průměrech 100 až 230mm, šířky 4 – 10mm s průměrem díry 22,2mm. Kotouče jsou určeny k broušení, při němž úhel sklonu kotouče k broušenému předmětu by neměl být menší než 30 stupňů. [16], [2]

##### Řezací kotouče

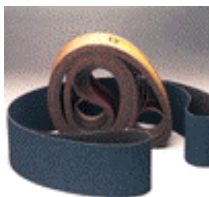


Jedná se o kotouče o průměrech 100 až 230mm, šířky 1 – 3mm s průměrem díry 22,2mm. Tyto kotouče jsou určeny k řezání, to znamená, že při použití nesmí dojít k bočnímu namáhání kotouče. Jedním z typů řezacích kotoučů jsou kotouče diamantové, které nesnesou žádnou chybu, proto se s nimi musí pracovat přesně podle doporučení výrobce. I diamantové kotouče se vyrábějí v mnoha druzích pro využití na různé materiály, např. obkladačky, beton, tvrdý kámen či abrasivní kameny. [16], [2]

#### Brousicí nástroje a pomůcky s naneseným brusivem

V tomto případě se jedná o brousicí prostředky na podkladě, které slouží k doobrušování různých typů materiálů. Můžeme je rozdělit na brusné pásy, brusné listy, brusné disky či lamelové kotouče.

##### Brusné pásy



Brusné pásy se používají pro konečnou úpravu všech typů kovů, plastů, skla a dřeva. Pásy se dělí na brousicí papíry a brousicí plátna. Z brusných pláten se zhotovují brousicí prstence s vysokou odolností proti mechanickému namáhání. Používají se v přímých bruskách. Pojívem mezi podkladem a brusným zrnem bývá pryskyřice nebo klij, který snižuje zanášení a zalepování vrstvy odbroušenými částicemi. [16], [2]

##### Brusné listy



Jsou užívané pro rychlé obrušování kovu, plastu a dřeva, stejně tak dobře jako pro natřené, nalakované či nabarvené povrchy. I brusné listy se vyrábějí jak na textilním, tak i na papírovém podkladě. [16], [2]

### Brusné disky



Jsou užitečné pro konečné čištění a leštění kovu, plastu a dřeva. Tyto disky můžeme rozdělit na disky papírové, kde způsob upínání je buď pomocí suchého zipu nebo samolepící. Dále se také vyrábí vulkafibrové disky, které jsou velmi odolné proti mechanickému namáhání. [16], [2]

### Lamelové kotouče



Lamelové kotouče jsou navrženy pro dočišťování svárů, odstranění koroze a střípků, pro broušení a konečnou úpravu pro všechny druhy ocelí, některých kovů, dřeva, plastů, kůže, mramoru, kamene a keramických materiálů. Lamelové kotouče se dělí dle způsobu úchytu na lamelové kotouče se stopkou a lamelové kotouče se středovou dírou. [16]

### Nástroje pro dokončovací a leštící operace

Mezi čistící a leštící prostředky je zařazena brousící netkaná textilie, flexibilní brousící prostředky (brusné houbičky), nástroje pro leštící operace (bavlněné leštící kotouče, leštící pasty, leštící kostky), rotační nylonové kartáče, brousící šňůrky.

### Netkaná textilie

Jedná se o speciální výrobky vyráběné z bílé netkané textilie neobsahující brousící zrna. Lze ji používat pro finální úpravu, čištění a leštění především kovových materiálů. Speciální využití netkané textilie z nylonových vláken s nalepenými zrny karbidu křemíku může být novou cestou úpravy povrchů nejrůznějších druhů materiálů. Vyrábí se z ní disky, kotouče se stopkou nebo středovou dírou, aj. [16], [2]

### Brusné houbičky

Dvoustranné houbičky jsou opatřené na dvou stranách brusivem z karbidu křemíku a jsou určeny k opracování převážně neželezných materiálů. Čtyřstranné houbičky jsou opatřené na čtyřech stranách brusivem z aluminium oxidu a jsou určeny k opracování převážně železných materiálů. [16], [2]

### Bavlněné leštící kotouče



Jedná se o kotouče pro ruční nářadí určené k leštícím operacím pomocí pasty. Používají se k leštění mosazi, hliníku, bronzu, oceli, nerezové oceli, plastů a lakovaných povrchů. [16]



### Leštící pasty



Pevné pasty s obsahem brousicích prostředků (korund, karbid křemíku) a vosku. [16]

### Leštící kostky



Leštící kostky se používají k odstraňování drobných rýh, čištění a leštění litiny, ocelí, nerezových ocelí, hliníku, plastů a keramických materiálů. [16]

### Rotační nylonové kartáče



Tyto kartáče jsou vyrobeny z nylonového vlákna napuštěného brousicím zrnem (karbid křemíku nebo korund). Používají se ke srážení hran, k čištění a k matování povrchů všech materiálů. [16]

### Brousicí šňůry



Brousicí šňůry odstraňují otřepy, brousí a leští těžko přístupná místa, která jsou nedosažitelná pro většinu standardních nástrojů. Jsou určeny pro úzké zářezy, drážky, malé otvory a zaoblené povrchy. [16]

### Tvrdokovové technické frézy



Tvrdokovové stopkové frézy jsou vyráběné z vysoce kvalitního tvrdokovu. Tvrdokovové stopkové frézy mohou při správné volbě ozubení a otáček obrábět kovy jako např. hliník, litinu, legovanou ocel, nikl, mosaz, měď, bronz, nerezavějící ocel, slitiny titanu, zinku atd., ale také skelná vlákna, jakož i nejrůznější umělé hmoty. Mezi základní druhy tvrdokovových fréz patří frézy válcové, kuželové, eliptické, sférické, lemové, plaménkové či zahlubovací. [16]

## 10.3.2 Přehled konkurenčních obchodních firem

Podniky, jenž byly vybrány pro analyzování konkurenčního prostředí firmy Abrasiv, a.s. (dále jen Abrasiv) jsou: 3M Česko, spol. s r.o. (dále jen 3M Česko), Tyroline, a.s. (dále jen Tyroline), Saint Gobain Abrasives, s.r.o. (dále jen Saint Gobain), Lukas CZ, spol. s r.o. (dále jen Lukas CZ) a HERMES Schleifmittel GmbH (dále jen Hermes).

V následující tabulce č. 1 je zpracován přehled konkurenčních firem společnosti Abrasiv, včetně jejich nabízeného sortimentu. Jedná o firmy zahraniční, které mají v České republice zastoupení.

Tabulka č. 1

Přehled konkurenčních obchodních firem

	<b>Společnost 3M</b>	<i>Abrasiv</i>	<b>Tyrolit</b>	<b>Saint Gobain Com.</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
<b>Rok založení firmy</b>	1902	1990	1919	1925	1937	1970
<b>Rok vstupu na český trh</b>	1991	1990	1995	1992	1991	1993
<b>Zastoupení firmy v ČR</b>	3M česko s r.o.	<i>Abrasiv, a.s.</i>	Tyroline, a.s.	Saint Gobain Abrasive s r.o.	Lukas CZ spol. s r.o.	HERMES Schleifmittel GmbH
<b>Místo působnosti</b>	Praha	<i>Mladá Boleslav</i>	Praha	Praha	Skalná u Chebu	Praha
<b>Značky sortimentu</b>	Schotch Brite, Hookit, Stikit Clean & Strip	<i>Dronco, Felisatti, Sait, Standard Garryson</i>	Diamont, Olympus, Veglio, Vincent, atd.	Norton, Flexovit, Cora, Segro Efesis	BV GELVA Rhodius	Hermesit
<b>Sortiment výrobků</b>						
Brousicí kotouče						
keramické kotouče		X		X		
pro ruční úhlové brusky	X	X	X	X	X	X
diamantové kotouče	X	X	X	X	X	X
Řezací kotouče						
pro ruční úhlové brusky	X	X	X	X	X	X
pro stacionární brusky	X	X	X	X	X	X

pokračování tabulky č. 1

	<b>Společnost 3M</b>	<b><i>Abrasiv</i></b>	<b>Tyrolit</b>	<b>Saint Gobain Com.</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
drážkovací kotouče		X	X	X	X	
diamantové kotouče	X	X	X	X	X	X
Brusivo na podkladě						
papíry v rolích	X	X	X	X	X	X
plátna v rolích	X	X	X	X	X	X
nekonečné pásy	X	X	X	X	X	X
listy		X		X	X	
disky	X	X	X	X	X	X
disky diamantové		X	X		X	
podložné talíře		X		X	X	
lam. kotouče se stopkou		X	X	X	X	X
lam. kotouče se stř. dírou		X	X	X	X	X
broušící prstence		X		X	X	
brusné houbičky		X	X	X	X	X
Nástroje pro dokončování						
netkaná textilie						
disky	X	X	X	X	X	X

pokračování tabulky č. 1

	<b>Společnost 3M</b>	<b>Abrasiv</b>	<b>Tyrolit</b>	<b>Saint Gobain Com.</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
lamelové kotouče	X	X	X	X		X
kotouče pro úhl. brusky	X	X	X	X	X	X
prstence		X		X	X	
stáčené kotouče		X	X			
brousicí kotouče	X	X	X	X	X	X
gumové unášecí talíře				X	X	
leštící kotouče elastické	X	X	X		X	X
flexibilní brousicí kotouče		X				
nástroje pro leštění	X	X	X	X	X	
rotační nylonové kartáče	X	X		X		
drátěné kotouče, kartáče		X	X	X	X	
brousicí šňůry		X	X			
brousicí mřížka		X		X	X	
<b>Tvrdokovové technické frézy</b>						
frézy	X	X	X	X	X	X

Zdroj: vlastní zpracování dle [7], [8], [9], [10], [11], [12], [16]

pozn.: „X“ – označuje výrobky, jež jednotlivé firmy nabízejí

Z celkového počtu 33 druhů výrobků pouze 13 z nich nabízejí všechny zmíněné firmy společně.

Je však důležité zmínit, že společnost 3M česko je společnost, kde je výroba zaměřena na řadu různých odvětví. Výrobky jsou distribuovány nejen do stavebního, průmyslového, automobilového, zdravotnického odvětví ale i pro potřeby kanceláří (lepidla, zpětné projektory atd.), osobní bezpečnosti (ochrany sluchu a očí) nebo komerční grafiky (fólie pro reklamní grafiku na autě, billboardu, podlaze nebo na okně). I firma Abrasiv se nezabývá pouze distribucí brusných výrobků, ale také například distribucí elektrického ručního nářadí, vrtáků, nářadí pro nýtování, nýtovacími maticemi aj. Ostatní firmy se orientují pouze na brusné výrobky.

### 10.3.3 Konkurenceschopnost českých výrobců brusiva

V dnešní době konkurenceschopnost českých výrobců brusiva na českém trhu s brusným materiálem nehraje tak velkou roli jako před „Sametovou revolucí“, tedy před rokem 1989 (viz graf č. 1). V té době na českém trhu totiž ještě nepůsobily firmy ze zahraničí, které se zde po roce 1990 začaly prosazovat. V dnešní době převažuje na trhu s brusivem v České republice spíše sortiment dovezený ze zahraničí nežli sortiment vyrobený v tuzemských firmách. Tyto firmy jsou vybrány jen pro dokreslení situace na trhu s brusným materiálem, dále již nebudou hlouběji zkoumány.

#### 10.3.3.1 Carborundum Electrite, a.s. Benátky nad Jizerou

Společnost založená v roce 1893 jako nejstarší evropský výrobce brusných nástrojů z umělého korundu a karbidu křemíku. V roce 1922 došlo k přeložení sídla společnosti z Vídně do Nových Benátek. Od října 1999 se majoritním vlastníkem stala společnost Riverside, s kapitálem USA (penzijní fond) a (údajně) s napojením na výrobce brusiva v USA. V roce 2004 se stala Carborundum Electrite součástí TYROLIT Group, skupiny předního světového výrobce brusiva. [13]

#### Sortiment výrobků

Společnost Carborundum Electrite je zaměřena zejména na keramicky pojené brousicí nástroje (například: brousicí kotouče, brousicí tělíška na stopce, kameny a pilníky aj.), řezací a brousicí kotouče s organickým pojivem. Vlastní výroba některých produktů byla v poslední době zastavena, jedná se o brousicí zrna, brousicí plátina a papíry. [16]

#### 10.3.2.2 Alico Rekord s r. o. – Kolín

Koncem roku 1919 vznikla v Československu první výroba brousicích papírů a plátů a to v Pardubicích. V roce 1921 zakoupila kolínská tiskárna (akc. spol. J. L. Bayera) pardubickou firmu REKORD a strojní

zařízení bylo převezeno do Kolína. V roce 1992 byl podnik prodán na základě vítězného privatizačního projektu firmě A L I C O s.r.o.

Téměř šedesát procent veškeré produkce firma exportuje do mnoha zemí celého světa. Od roku 1996 se firma zabývá i výrobou speciálních vodoléčebných van Floating. [14]

#### Sortiment výrobků

Sortiment výrobků firmy Alico Rekord s.r.o. – Kolín má sice nižší ceny výrobků, ale ty také odpovídají kvalitě nabízeného zboží. Šíře sortimentu firmy je velmi omezená. Hlavním oborem jsou broušící papíry a plátna pro ruční a strojní broušení. [16]

#### 10.3.2.3 BEST Business, a.s. (dříve Moravitkarbo Kunštát na Moravě)

Společnost BEST Business, a.s. obchoduje a vyrábí pod značkou BEST-MORAVITCARBO. Závod byl vybudován v 50. letech minulého století, novodobá historie se odvíjí až od roku 1995, tedy od doby privatizace. Obchodní partnery firmy lze nalézt v mnoha zahraničních zemích, se kterými obchoduje. [15]

#### Výrobní sortiment

Sortiment výrobků je značně široký, představuje nabídku broušících stopkových tělísek, nástrojů s keramickou vazbou, diamantových nástrojů, řezacích a broušících nástrojů, brusných materiálů a zrn a brusiv na podložce. Jedná se o výrobky jak z vlastní produkce, tak získané v kooperaci. [16]

### 10.4 Hodnotící ukazatelé

Hodnocení konkurence je především zaměřeno na srovnání vlastních produktů s produkty konkurence, ale také porovnávání jednotlivých strategií, úrovně nabídky produktů, cen či distribuce. V rámci konkurence by firma neměla zapomínat sledovat především prodej, produkty, pokrytí distribuce, úroveň cen, zisk či majetek. Na základě těchto ukazatelů by měla být stanovena pozice jednotlivých firem na trhu brusných výrobků v ČR.

Pro stanovení pozice firmy Abrasiv na českém trhu brusných výrobků pomocí hodnotících ukazatelů byly využity interní i externí sekundární data.

Údaje pro ukazatele prodeje a produktu byly čerpány z prodejních statistik jednotlivých společností a z databází prodejního sortimentu firem.

Stanovení cen vybraných produktů vycházelo většinou z nabídkových katalogů jednotlivých firem. U jedné firmy byl postup však odlišný. Neboť nebyl poskytnut katalog s příslušným sortimentem a jeho cenovým ohodnocením, bylo proto nutné tyto informace získat jiným způsobem. Byl kontaktován nejvýznamnější odběratel dané firmy. K získaným nákupním cenám pak musel být přičten ještě příslušný rabat, jenž firma nejmenovanému odběrateli poskytuje.

Pro zjištění finančních ukazatelů byly použity statistiky nákladů, výdajů a příjmů, tedy účetní uzávěrky, ale také i stránky obchodního rejstříku.

Hodnotící ukazatelé jsou rozděleny do čtyř skupin:

- ukazatel produktu, kde je porovnávána šířka a hloubka sortimentu
- ukazatel úrovně cen výrobků, kde jsou srovnávány ceny vybraných produktů, které nabízí všech pět společností
- ukazatel prodeje zaznamenává objem prodeje výrobků jednotlivých firem do krajů v procentech, dále pak vývoj objemu prodeje firem za období od roku 1999 do roku 2004 a porovnání dodacích termínů jednotlivých firem
- ukazatel finanční vychází z účetní uzávěrky, z níž jsou vypočítány poměrové ukazatelé rentability, součástí je také vývoj obrátů firem za roky 1999 až 2004.

#### 10.4.1 Ukazatel produktu

V této kapitole bude rozebrán ukazatel produktu zachycující velikost sortimentu všech šesti již zmíněných společností. Brusný materiál je v tabulce rozdělen do pěti základních kategorií a dále do jednotlivých podkategorií.

Sortiment výrobků jednotlivých firem můžeme charakterizovat jako určitou výrobkovou řadu či výrobový mix.

Výrobovou řadou rozumíme skupinu výrobků, které jsou spolu těsně spjaty, protože plní podobnou funkci, prochází stejnými distribučními kanály a jsou prodávány stejným zákazníkům.

Výrobový mix je pak soubor všech výrobových řad, které výrobci nabízejí ke koupi zákazníkům. U výrobového mixu se hovoří o šíři výrobového mixu – tzn. počet odlišitelných výrobových směrů (výrobových řad). Počet jednotlivých typů jedné výrobové řady pak nazýváme hloubkou výrobového mixu (viz tabulka č. 2). [1]

#### 10.4.1.1 Šířka sortimentu

Šířka výrobního mixu z tabulky č. 2 je charakterizována jako jednotlivé druhy produktů, které firmy nabízejí. Konkrétně můžeme jmenovat například brusné kotouče keramické, kotouče pro úhlové brusky, kotouče diamantové, řezací kotouče pro úhlové brusky, stacionární brusky atd.

Všechny firmy mají zastoupení v každé z uvedených kategorií, tzn. brousící kotouče, řezací kotouče, brusivo na podkladě, nástroje na dokončování a technické tvrdokovové frézy.

V šířce sortimentu má největší zastoupení firma Abrasiv s počtem 32 druhů výrobků, následují firmy Saint Gobain s počtem 28 druhů, Lukas CZ s počtem 27 druhů, Tyroline s počtem 24 druhů a na posledním místě jsou firmy 3M česko a Hermes se shodným počtem 17 druhů výrobků.

Jelikož se firma 3M česko přímo nespecializuje na prodej brusných výrobků, proto šíře sortimentu firmy zaznamenává tak malé číslo.

#### 10.4.1.2 Hloubka sortimentu

Hloubku sortimentu pak představují jednotlivé typy nabízených brusných kotoučů keramických, kotoučů pro úhlové brusky atd. Typy jednotlivých výrobků ve výrobní řadě se pak odlišují dle rozměrů, tvrdosti, materiálu, velikosti brusného zrna (tedy zrnitosti), technologie zpracování aj.

Rozmanitost sortimentu jednotlivých společností vyjadřuje součtový řádek tabulky č. 2, který představuje celkový počet typů výrobků jednotlivých výrobních řad.

Podle hloubek jednotlivých řad u všech společností můžeme říci, že brusný sortiment společnosti Saint Gobain je spíše zaměřen na brusné keramické a úhlové kotouče. Společnost Abrasiv má výhradní postavení v technických tvrdokovových frézách, ale také disponuje širokým sortimentem lamelových kotoučů, firma Tyroline dominuje v nabídce lamelových kotoučů a nástrojů pro leštící operace, společnost Hermes nabízí nejširší nabídku nekonečných pásů.



Tabulka č. 2

Šíře a hloubka sortimentu jednotlivých firem (ks)

	3M česko	Abrasiv	Tyroline	Saint Gobain	Lukas CZ	Hermes
<b>Brousicí kotouče</b>						
keramické kotouče		67		143		
pro ruční úhlové brusky	65	70	98	188	68	65
diamantové kotouče	17	14	17	25	12	13
<b>Řezací kotouče</b>						
pro ruční úhlové brusky	98	141	126	180	135	95
pro stacionární brusky	25	37	25	11	17	11
drážkovací kotouče		36	27	15	21	
diamantové kotouče	89	128	95	131	95	78
<b>Brusivo na podkladě</b>						
papíry v rolích	25	45	68	30	42	95
plátna v rolích	35	35	54	48	31	69
nekonečné pásy	121	127	135	217	112	245
listy		40		62	52	
disky	123	252	210	256	195	175
disky diamantové		36	42		35	
podložné talíře		56		45	47	
lamelové kotouče se stopkou		197	189	132	201	105
lamelové kotouče se stř. dírou		86	95	67	78	65
brousicí prstence		53		30	36	
brusné houbičky		25	23	23	27	21

pokračování tabulky č. 2

	3M česko	Abrasiv	Tyroline	Saint Gobain	Lukas CZ	Hermes
<b>Nástroje pro dokončování</b>						
netkaná textilie						
disky	105	132	129	159	129	
lamelové kotouče	21	16	36	25		15
kotouče pro úhl. brusky	21	19	28	30	24	25
prstence		9		16	17	
stáčené kotouče		37	25			
brousicí kotouče	37	45	75	69	41	37
gumové unášecí talíře				25	18	
leštící kotouče elastické	15	11	18		19	12
flexibilní brousicí kotouče		7				
nástroje pro leštící operace	69	58	83	78	78	
rotační nylonové kartáče	13	5		16		
drátěné kotouče a kartáče		37	31	38	45	
brousicí šňůry		38	19			
brousicí mřížka		5		4	5	
<b>Tvrdokovové technické frézy</b>						
frézy	35	121	78	50	40	47
<b>Celkem</b>	914	1 985	1 726	2 113	1 620	1 173

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů jednotlivých firem

Největší rozmanitost sortimentu je schopná zajistit a nabízet firma Saint Gobain ve výši 2 113 typů výrobků, dále pak firmy Abrasiv s 1 985 typy výrobků, Tyroline s 1 726 typy výrobků, Lukas CZ s 1 620 typy výrobků, Hermes s 1 173 typy výrobků a nakonec firma 3M česko s 914 typy výrobků. Malý počet nabízených typů výrobků firmy 3M česko ovlivňuje skutečnost, že se diversifikuje na různé druhy odvětví, jak již bylo dříve zmíněno.

#### 10.4.2 Ukazatel úrovně cen vybraných produktů

Zde se zaměříme na porovnání cen vybraných produktů jednotlivých společností. Pro potřeby tohoto ukazatele byly vybrány takové produkty, které jsou určeny pro stejné použití, shodné zákazníky a jsou distribuovány všemi zmíněnými firmami.

Vybrané produkty:

- broušící kotouče: Pro porovnání jsou vybrány kotouče na kov, středně tvrdé se zrnitostí 24. Tyto kotouče jsou dále rozděleny dle jejich rozměrů – průměru, tloušťky a středové díry.
- řezací kotouče: Pro srovnání jsou stanoveny kotouče na kov, středně tvrdé se zrnitostí 30.
- tvrdokovové technické frézy: Pro porovnání jsou stanoveny technické frézy válcové. Tyto frézy jsou dále v tabulce rozděleny dle rozměru – vnějšího průměru, délky řezné části, průměru stopky a celkové délky.
- brusivo na podkladě: Vybrány jsou brusné pásy o velikosti 150 x 2000 mm - materiál zirkon. Dále jsou tyto pásy členěny dle zrnitosti materiálu.

V následujících tabulkách č. 3, 4, 5 a 6 je zachycen vybraný sortiment zboží jednotlivých společností, který je dále členěn dle rozměrů či zrnitosti. Všechny firmy však nenabízejí veškeré rozměry či zrnitosti daného produktu, proto je oceněn pouze ten sortiment, jenž firmy nabízejí ve svých katalogových prospektech.

Z tabulek č. 3, 4, 5, 6 je patrné, že firma Lukas CZ nabízí své výrobky za nejvýhodnější ceny. Oproti tomu sortiment firmy Hermes je prodáván za ceny nejvyšší. Jednou z příčin bude bezpochyby dovážení výrobků ze zahraničí na základě objednávek bez možnosti přechodného uskladnění sortimentu na území České republiky. Ceny ostatních společností se pohybují v těsné blízkosti.

Tabulka č. 3

Brousicí kotouče na kov - středně tvrdé, zrnitost 24

Ceny v Kč / ks bez DPH

<b>Rozměry (mm)</b>	<b>3M česko</b>	<b>Abrasiv</b>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
115x4x22,2	38,90	38,50	36,70	38,50	34,80	40,10
115x7x22,2	56,80	56,20	55,80	54,80	54,20	
125x4x22,2	43,20			41,20	41,80	45,60
125x6x22,2		55,90	54,20	52,90	51,40	
125x7x22,2		61,30	62,30			
150x4x22,2	66,20	65,20	63,50	62,80	60,80	68,40
150x6x22,2				73,40		
150x7x22,2		79,90	79,90	79,30	79,10	81,50
180x4x22,2	63,70	62,30	61,50	61,10	62,10	69,80
180x6x22,2			80,30	78,80	78,40	
180x7x22,2		98,50		95,30		99,50
180x8x22,2				105,60		
230x4x22,2	127,50	126,80	125,40	125,50	119,60	135,60
230x7x22,2			145,60	140,20		
230x8x22,2		155,60		151,20		

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů jednotlivých firem

Tabulka č. 4

Řezací kotouče na kov rovné - středně tvrdé, zrnitost 30

Cena v Kč/ks bez DPH

<b>Rozměry (mm)</b>	<b>3M česko</b>	<b>Abrasiv</b>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
115x2,0x22	28,10	27,20	24,60	24,30	24,10	27,90
115x2,5x22	27,50	27,20	26,90	25,90	25,80	
125x2,0x22	28,80	28,30	27,10	26,90	26,90	29,90
125x2,5x22		28,30		26,50		
180x2,0x22	35,90	35,10	34,00		34,50	25,90
180x2,5x22	36,10	35,10	34,90	39,80	39,80	41,50
230x2,0x22		47,60	46,80			47,90
230x2,5x22			63,90	63,40		

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů jednotlivých firem

Tabulka č. 5

Tvrdokovové technické frézy, válcové bez čelního břítu

Cena v Kč/ks bez DPH

<b>Rozměry (mm)</b>	<b>3M česko</b>	<b>Abrasiv</b>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
6x13x3/45	251,60	245,00	245,50	238,60	240,50	255,80
6x16x6/50			269,80			
6x19x6/50	359,40	355,00	352,20	350,30	345,20	359,50
8x19x6/65	412,80	409,00			400,10	
8x19x6/44			398,60	390,70		401,60
10x19x6/65	457,20	460,00	458,70	459,80	451,80	466,70
12x19x6/65	553,20	552,00				

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů jednotlivých firem

Tabulka č. 6

Brusivo na podkladě, brusné pásy 150 x 2000 mm - materiál zirkon

Cena v Kč/ks bez DPH

<b>Zrnitost</b>	<b>3M česko</b>	<b>Abrasiv</b>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
24	314,20	316,60	307,30	301,00	307,00	323,40
36	285,60	281,30	271,20	263,00	268,30	297,50
40	263,50	265,00	241,50	231,00	241,20	274,50
50		248,30	239,90		239,60	259,40
60	241,90	233,60	216,70	203,00	208,60	249,50
80	215,60	218,90	184,20	174,00	179,50	216,30
100	207,90	209,50	171,60	160,00	156,30	

Zdroj: vlastní zpracování dle katalogů jednotlivých firem

Tabulka č. 7

Brusivo na podkladě, brusné pásy 150 x 2000 mm – materiál zirkon

Cena v Kč/ks bez DPH snižená o procento rabatu

<b>Zrnitost</b>	<b>3M česko (20%)</b>	<b>Abrasiv (30%)</b>	<b>Tyroline (20%)</b>	<b>Saint Gobain (30%)</b>	<b>Lukas CZ (15%)</b>	<b>Hermes (20%)</b>
24	251,36	221,62	245,84	210,70	260,95	258,72
36	228,48	196,91	216,96	184,10	228,06	238,00
40	210,80	185,50	193,20	161,70	205,02	219,60
50		173,81	191,92		203,66	207,52
60	193,52	163,52	173,36	142,10	177,31	199,60
80	172,48	153,23	147,36	121,80	152,58	173,04
100	166,32	146,65	137,28	112,00	132,86	

Zdroj: vlastní zpracování

Musíme však také počítat s tím, že firmy poskytují svým stálým odběratelům řadu slev (rabaty). Rabat je u jednotlivých firem odlišný. Závisí na množství odebraného sortimentu, frekvenci nákupu sortimentu či možnosti platby. Firma 3M česko poskytuje rabat až ve velikosti 20%, firma Abrasiv 30%, Tyroline 20%, Saint Gobain 20 -30%, Lukas CZ 15% a firma Hermes 15 – 20%.

Pokud tyto ceny snížíme o již zmíněné rabaty zjistíme, že např. společnost Abrasiv se posune na druhé cenově nevýhodnější místo nabízených cen za brusné pásy, z dřívějšího čtvrtého až pátého místa (viz tabulky č. 6 a č. 7).

#### 10.4.3 Ukazatel prodeje

Při porovnávání ukazatelů prodeje u konkurenčních firem je nejdůležitější porovnat vývoj prodeje produktů v naturálních jednotkách a tržní podíl. Podíl firmy na trhu je vyjádřen v procentech do jednotlivých krajů a následně i podíl prodeje firmy na celkovém prodeji všech šesti firem na českém území.

Mezi důležité ukazatele, které můžeme zařadit do kategorie ukazatelů prodeje, patří také dodací termíny, jenž jednotlivé firmy svým zákazníkům nabízejí. Jedná se většinou o týdenní či několika týdenní termíny poskytované firmami na dodávky požadovaného množství produktů a to jak produktů skladových, tak i zásilek, které se musí dovést ze zahraničí, tedy objednávek na zakázku.

##### 10.4.3.1 Prodej do jednotlivých krajů v procentech

V tabulce č. 8 je znázorněn nejen podíl prodeje jednotlivých firem v procentech do čtrnácti krajů v České republice za rok 2004, ale také celkový podíl prodeje na trhu s brusivem v rámci těchto šesti společností. Nejsou zde zahrnuty další společnosti, které na trhu s brusivem v České republice působí. Jedná se o společnosti, které již nejsou tak významné. Jejich ne příliš významný podíl je znázorněn v následujícím grafu č. 1.

Je zřejmé, že největší podíl na prodeji brusných výrobků v rámci těchto šesti společností v roce 2004 s 22,46% měla společnost Saint Gobain, s 20,11% následovala firma Tyroline, další v pořadí s 19,34% byla firma Lukas CZ, s 15,26% firma Abrasiv, s 13,61% firma Hermes a poslední firma 3M česko s 9,22% podílem na prodeji.

Největšími konkurenty firmy Abrasiv v krajích, kde zaznamenává nejsilnější prodej jsou: ve Středočeském kraji společnost Tyroline, v Pardubickém kraji firmy Lukas CZ a Saint Gobain, v Jihomoravském kraji Saint Gobain a v Ústeckém kraji Tyroline a Saint Gobain. Prvenství prodeje brusných výrobků zaujímá firma Abrasiv v kraji Královéhradeckém.

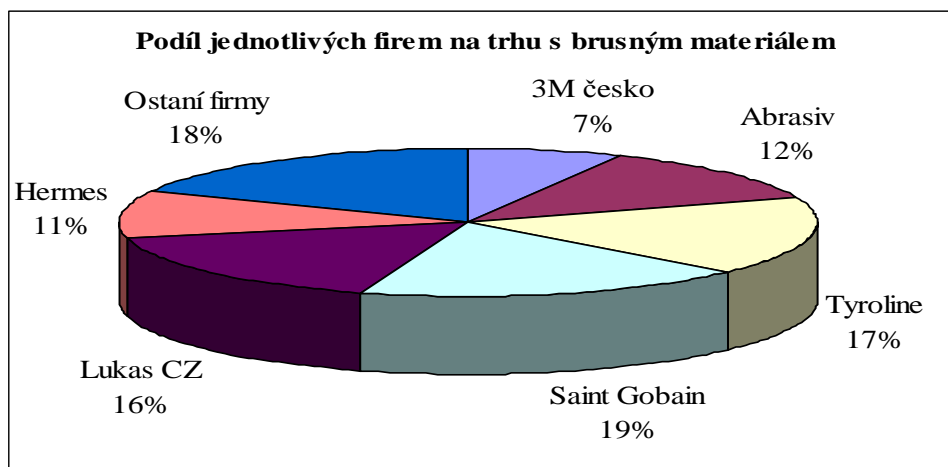
Tabulka č. 8

Prodej do jednotlivých krajů v procentech v roce 2004

Kraj	3M česko	Abrasiv	Tyroline	Saint Gobain	Lukas CZ	Hermes	celkem
Jihočeský	14,27%	9,21%	16,97%	26,71%	21,35%	11,49%	100,00%
Jihomoravský	7,05%	25,11%	14,93%	23,69%	15,88%	13,34%	100,00%
Vysočina	2,10%	1,16%	9,96%	29,26%	31,41%	26,11%	100,00%
Královéhradecký	16,30%	30,01%	13,56%	8,99%	15,68%	15,46%	100,00%
Liberecký	12,75%	16,01%	22,96%	18,02%	24,58%	5,68%	100,00%
Ostravský	5,03%	15,41%	24,15%	29,84%	13,42%	12,15%	100,00%
Olomoucký	12,32%	6,40%	32,29%	27,86%	15,15%	5,98%	100,00%
Pardubický	4,15%	22,88%	14,56%	18,88%	32,66%	6,87%	100,00%
Plzeňský	6,41%	10,53%	8,25%	28,49%	27,54%	18,78%	100,00%
Praha	17,35%	7,01%	21,09%	24,19%	4,21%	26,15%	100,00%
Středočeský	7,89%	31,11%	23,47%	12,45%	14,39%	10,69%	100,00%
Ústecký	10,49%	18,72%	31,68%	23,85%	13,52%	1,74%	100,00%
Zlínský	8,01%	6,86%	28,65%	26,98%	7,85%	21,65%	100,00%
Karlovarský	4,95%	13,21%	18,95%	15,19%	33,14%	14,56%	100,00%
<b>Celkem</b>	9,22%	15,26%	20,11%	22,46%	19,34%	13,61%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování z databází jednotlivých firem





Graf č. 1  
Zdroj: odhad firmy Abrasiv, a.s., rok 2004

Celkový podíl na českém trhu s brusným materiálem šesti již zmiňovaných analyzovaných firem zaujímá 82 %. Ostatní firmy, kde jsou zahrnuty jak tradiční čeští výrobci brusiva (Carborundum Electrite, a.s. Benátky nad Jizerou, Alico Rekord s r. o. – Kolín a BEST Business, a.s.) ale také začínající zahraniční firmy zabývající se brusivem (jichž je cca 7), jsou zastoupeny pouhými 18 %. Z grafu tedy vyplývá, že tyto firmy zatím nejsou významnými konkurenty na daném trhu.

#### 10.4.3.2 Počet prodaných výrobků

Počet prodaných výrobků v naturálních jednotkách v letech 1999 až 2004 jednotlivých firem je zachycen v tabulce č. 9. Lépe tento vývoj však vystihuje graf č. 2.

V počtu prodaných výrobků za rok zaznamenala největší růst firma Tyroline a to zejména od roku 2001 (viz tabulka č. 9 a graf č. 2). Předpokládá se, že počet prodaných výrobků by měl i nadále postupně růst. Jedním z důvodů je i koupě společnosti Carborundum Electrite, a.s. v Benátkách nad Jizerou, kde firma plánuje nové rozšíření výroby.

I firma Lukas CZ postupně zvyšovala objem prodeje svých výrobků. Jedním z důvodů bylo i zavedení výroby a rozšíření nabízeného sortimentu na českém území. Se zvyšováním objemu prodaných výrobků si firma mohla dovolit nabídnout svým zákazníkům nižší ceny a i to mohlo zapříčinit větší počet prodaných výrobků.

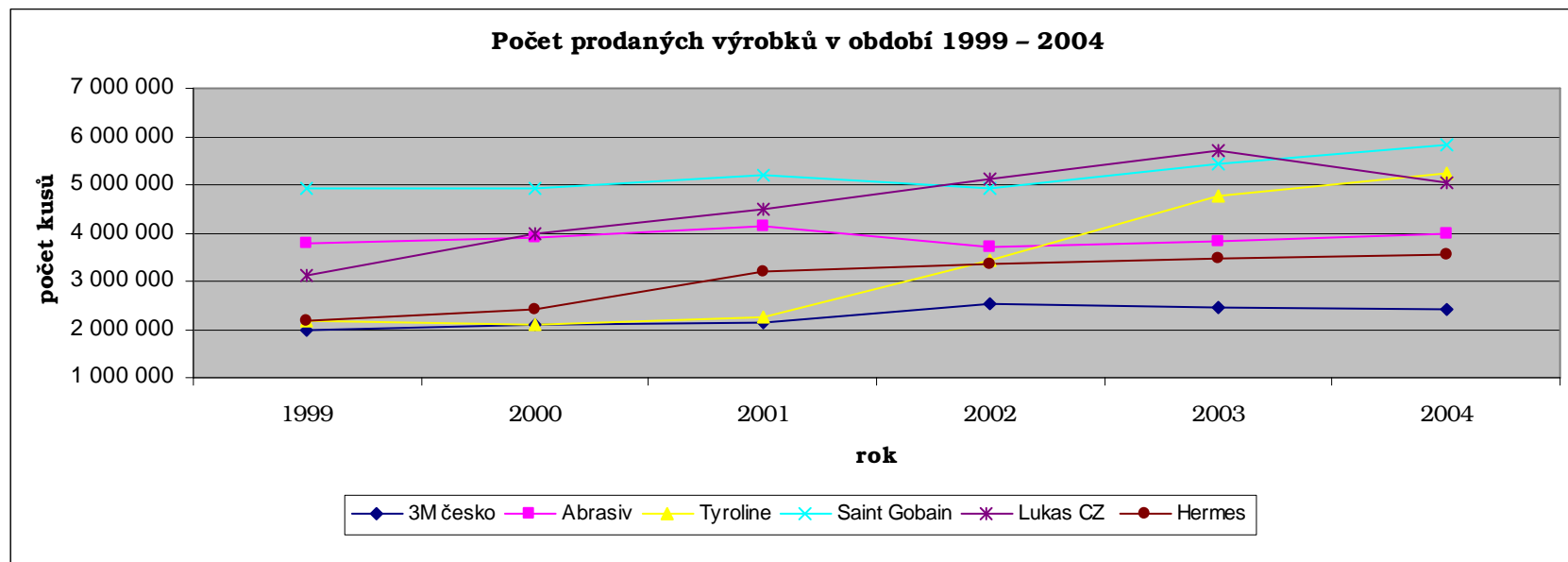
Oproti tomu společnost Abrasiv nezaznamenala výrazný růst či pokles počtu prodaných výrobků. Objem prodeje za rok se pohybuje okolo 3,9 mil. kusů prodaných výrobků. Snahou firmy je zvýšit objem prodaných výrobků rozšířením sortimentu i o výrobky z jiných oblastí, např.: vrtáky, nýty a nýtovací zařízení ale i nabídkou bambusových podlah aj.

Tabulka č. 9

Počet prodaných výrobků (ks)

Rok	3M česko	Abrasiv	Tyroline	Saint Gobain	Lukas CZ	Hermes
1999	1 968 500	3 794 300	2 168 800	4 903 500	3 125 400	2 157 300
2000	2 079 000	3 921 000	2 116 400	4 917 500	3 976 500	2 430 000
2001	2 120 300	4 126 900	2 269 500	5 210 700	4 485 300	3 214 000
2002	2 547 800	3 713 200	3 421 600	4 933 500	5 123 600	3 359 600
2003	2 462 300	3 826 100	4 763 200	5 424 400	5 698 800	3 456 921
2004	2 395 200	3 968 000	5 231 456	5 842 300	5 032 000	3 541 200

Zdroj: vlastní zpracování z databází jednotlivých firem



Graf č. 2

Zdroj: vlastní zpracování z databází jednotlivých firem

#### 10.4.3.3 Dodací termíny

Dodací termín zakázek představuje časový úsek, za nějž dokáží společnosti uspokojit přání a požadavky zákazníků na dodání požadovaného sortimentu. Tento časový úsek se u jednotlivých společností liší, konkrétní dodací termíny firem jsou uvedeny v následující tabulce č. 10.

Tabulka č. 10

Přehled dodacích termínů (v týdnech)

	skladové položky	dodávky na zakázku	Poznámka
<b>3M česko</b>	1–2	4	
<b>Abrasiv</b>	1	2–4	<i>možnost uzavření celoročních kontraktů s dodávkami v čase a termínu dle přání zákazníka</i>
<b>Tyroline</b>	1–2	4	
<b>Saint Gobain</b>	1–2	6–8	sklady se nenacházejí přímo v sídle firmy, proto komunikace mezi sídlem a skladem prodlužuje dodací termíny
<b>Lukas CZ</b>	1	2–4	
<b>Hermes</b>	—	6–8	firma nemá žádné skladové kapacity na území ČR, veškeré výrobky jsou dováženy ze zahraničí na základě objednávek

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 10 vyplývá, že nejprůzračnější dodací termíny nabízejí firmy 3M česko, Abrasiv, Tyroline a společnost Lukas CZ, kde dodací termín na skladové položky se pohybuje v rozmezí jednoho až dvou týdnů a výrobky, jenž musí firmy dovážet ze zahraničí do čtyř týdnů. Naopak firma Hermes na základě absence skladu na území České republiky poskytuje nejdelší dodací termíny sortimentu, a to až do osmi týdnů. Společnost Saint Gobain sice nabízí poměrně krátký dodací termín na skladové položky, ale dodávky na zakázku mohou překročit až šest týdnů.

#### 10.4.4 Ukazatel finanční

Pro finanční porovnání má prvořadý význam zajištění srovnatelnosti údajů uložených v účetních výkazech, nutné k tomu, aby každý ukazatel v nich obsažený měl přesně vymezený obsah. Proto tedy podnik např. nesmí měnit v průběhu roku postupy účtování, způsoby oceňování ani odpisování aj. Respektování

těchto a dalších pravidel (podobnosti a homogenity skupiny podniků) zajišťuje srovnatelnost časovou. Srovnatelnost ekonomických subjektů je podmíněna především oborem podnikání. Typů podobnosti je teoreticky nekonečně mnoho, ale při posuzování srovnatelnosti by měl být předpoklad o typu podobnosti určen z dat. Homogenitu podniků může narušovat nesourodost jejich některých vlastností. [3]

#### 10.4.4.1 Obrat - vývoj u jednotlivých společností

Vývoj obrátů jednotlivých společností je zaznamenán za období roku 1999 až roku 2004 (viz tabulka č. 11). Součástí je také graf, jenž vývoj obrátů zachycuje (viz graf č. 3).

Tabulka č. 11: Obrat – vývoj od roku 1999 do roku 2004, obsahuje ještě neočištěný obrat firmy 3M česko. Protože se firma 3M česko zabývá řadou různých odvětví, tedy distribuuje výrobky nejen do stavebního, průmyslového, automobilového, zdravotnického odvětví ale i pro potřeby kanceláří, osobní bezpečnosti nebo komerční grafiky, obrat je v následujícím grafu č. 3 již očištěn a znázorňuje pouze obrat za brusné výrobky v jednotlivých letech. Položka jež byla odečtena od celkového obratu firmy 3M česko je stanovena dle databáze v níž si společnost rozděluje zisk za jednotlivé druhy výrobků jež distribuuje.

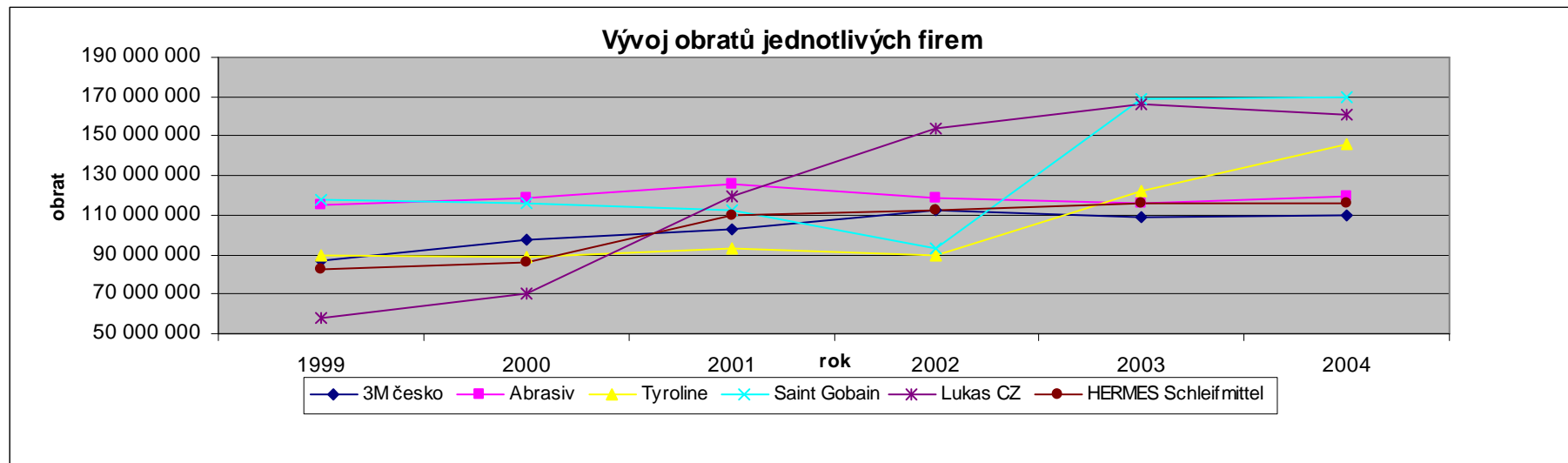
Na základě ukazatele vývoje obratu je zřejmé, že tento ukazatel úzce souvisí s ukazatelem vývoje objemu prodeje výrobků. Proto tedy i zde firma Lukas CZ zaznamenala prudký růst obratu, který byl velkou částí zapříčiněn zvýšením objemu prodeje výrobků, ale také i nízkými cenami sortimentu. I obrat firem Saint Gobain či Tyroline se poměrně zvyšuje. Jedním z důvodů zvyšování obratu firmy Tyroline, jak již bylo uvedeno, je nejen dovoz ale i rozšiřování výroby na českém území. Oproti těmto společnostem obrat firmy Abrasiv se pohybuje stále těsně pod hranicí 120 miliónů, proto se firma rozhodla rozšířit svůj sortiment. Jedním z hlavních důvodů menšího obratu firmy Hermes je absence skladů v České republice. Z tohoto důvodu nedokáže uspokojit své zákazníky v krátké době tak jako konkurenční společnosti.

Tabulka č. 11

Obrat – vývoj od roku 1999 do roku 2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>3M česko</b>	762 145 000	787 658 000	784 266 000	806 846 000	839 595 000	826 584 000
<b>Abrasiv</b>	114 807 000	119 000 000	126 050 000	118 452 500	116 372 000	119 548 000
<b>Tyroline</b>	89 650 000	88 752 000	93 540 000	89 563 000	121 771 000	145 986 000
<b>Saint Gobain</b>	117 690 000	115 785 000	112 540 000	92 759 000	168 603 000	169 862 000
<b>Lukas CZ</b>	57 971 000	70 287 000	119 650 000	153 726 000	166 022 000	161 258 000
<b>HERMES Schleifmittel</b>	82 365 000	86 352 000	109 658 000	112 586 000	115 685 000	115 986 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů z účetní uzávěrky



Graf č. 3

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů z účetní uzávěrky

#### 10.4.4.2 Vybrané položky z účetní uzávěrky

Finanční ukazatel porovnává vybrané položky z účetní uzávěrky jednotlivých firem za rok 2004 – celková aktiva, vlastní kapitál, cizí zdroje, tržby, náklady a hospodářský výsledek za účetní období (viz tabulka č. 12). Součástí jsou také poměrové ukazatele rentability z nich vypočítané (viz tabulka č. 13).

Ukazatel rentability je jedním ze způsobů hodnocení podnikatelské činnosti, poměrem celkového zisku k výši podnikových zdrojů, jichž bylo užito k jeho dosažení. [3]

Ukazatel ROA vyjadřuje ziskovost veškerých aktiv vložených do podnikání bez ohledu na zdroj jejich financování, tzn., že koruna vložených aktiv vydělá příslušnou výši korun zisku.

Ukazatel ROE je mírou ziskovosti kapitálu, který do společnosti vložili jeho vlastníci.

Ukazatel ROCE představuje míru ziskovosti součtu vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Ukazatel rentability tržeb podává informace především o cenové politice podniku, ale také o kontrole a ovlivňování nákladů, tzn., že koruna tržeb přináší určité korunové zhodnocení (marži).

Ukazatel rentability nákladů vyjadřuje zhodnocení koruny vložených nákladů.

Ukazatel nákladovosti ukazuje, že na utrženou korunu je potřeba „x“ korun nákladů.

Ve více jak v polovině ukazatelů vykazuje nejlepší hodnoty společnost Tyroline. Firma Abrasiv se v ukazatelích rentability pohybuje v průměru (viz tabulka č. 13). Avšak i odborná literatura stojí před problémem: jaká je vlastně „normální“ hodnota tohoto poměru u „zdravého“ podniku? Jediná obecně platná „norma“ pro tento ukazatel prostě neexistuje. [3]

Tabulka č. 12

Vybrané položky z účetní uzávěrky za rok 2004 (v Kč)

	<b>3M česko</b>	<i>Abrasiv</i>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
<b>Celková aktiva (CA)</b>	437 534 000	82 968 000	32 455 000	94 761 000	166 481 000	48 563 000
<b>Vlastní kapitál (VK)</b>	343 507 000	43 967 000	12 144 000	76 969 000	121 289 000	28 965 000
<b>Cizí zdroje (CZ)</b>	92 094 000	42 007 000	20 232 000	1 772 000	10 098 000	17 590 000
<b>Tržby resp. výkony (T)</b>	791 289 000	114 974 000	121 424 000	165 704 000	141 715 000	112 953 000
<b>Náklady (N)</b>	723 321 000	105 923 000	103 339 000	149 327 000	130 801 000	105 863 000
<b>Hospodářský výsledek za účetní období (Z)</b>	116 274 000	10 449 000	11 774 000	12 345 000	21 396 000	9 822 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů z účetní uzávěrky

Tabulka č. 13

Poměrový ukazatel rentability

<b>Ukazatel</b>	<b>3M česko</b>	<i>Abrasiv</i>	<b>Tyroline</b>	<b>Saint Gobain</b>	<b>Lukas CZ</b>	<b>Hermes</b>
<b>ROA (Z/CA)</b>	0,266	0,126	0,363	0,130	0,129	0,202
<b>ROE (Z/VK)</b>	0,338	0,238	0,970	0,160	0,176	0,339
<b>ROCE (Z/VK+CZ)</b>	0,267	0,122	0,364	0,157	0,163	0,211
<b>Rent. tržeb (Z/T)</b>	0,147	0,091	0,097	0,075	0,151	0,087
<b>Rent. nákladů (Z/N)</b>	0,161	0,099	0,114	0,083	0,164	0,093
<b>Nákladovost (N/T)</b>	0,914	0,921	0,851	0,901	0,923	0,937

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů z účetní uzávěrky

## 10.5 Postavení firmy Abrasiv, a.s. na trhu

Trh to místo, kde je třeba neustále aplikovat různé operativní strategie, které by pak mohly pomoci k zajištění růstu, stability či jen udržení pozice dané společnosti na trhu. Proto je nutné pravidelně sledovat konkurenční aktivity a následně na ně co nejlépe reagovat.

V této práci je postavení firmy Abrasiv, a.s. stanoveno na základě hodnotících ukazatelů, jež jsou rozděleny do kategorií – ukazatelé finanční, ukazatelé úrovně cen vybraných produktů, ukazatelé prodeje a produktu.

I když společnost Abrasiv, a.s. nabízí jeden z nejširších sortimentů brusného materiálu a poskytuje příznivé dodací termíny, které se pohybují od jednoho do čtyř týdnů, i cenová hladina výrobků je v poměrně příznivé relaci, objem prodeje v naturálních jednotkách v posledních šesti letech, dá se říci, že stagnuje. To se projevuje i v hodnotících ukazatelích vývoje obrátu a rentability. Celkově lze firmu dle hodnotících ukazatelů zařadit v rámci šesti porovnávaných firem na průměrné místo.

O svoji pozici a rozvoj firma i nadále usiluje dalším rozšiřováním nabídky nejen brusných materiálů, ale také výrobků z jiných oblastí lidské činnosti. V nedávné době svůj sortiment rozšířila například o moderní podlahovou krytinu z bambusu dováženou z Číny či nový KBS za studena brynýrovací systém - jedná se o povrchovou úpravu železa, oceli a litiny, která má dekorativní a částečně i protikorozi účel.

Možným řešením je zaměření se na kraje s nižším odbytem brusného materiálu (viz tabulka č. 8). V tomto případě je tedy důležité, aby firma v těchto krajích provedla průzkum odběratelů a zjistila zda trh není již přesycen. Negativním aspektem však také zůstává finančně náročné vybudování nových distributorských cest v těchto krajích. Podnik by pak musel zvažovat, zda se mu tyto vynaložené peníze vyplatí investovat.



## 10.6 Závěr

V této bakalářské práci nazvané „Konkurenční prostředí firmy“ jsem Vás seznámila jak se zahraničními firmami, jež obchodují s brusným materiálem na českém trhu, tak i s firmami, které brusivo v České republice přímo vyrábějí. Součástí bylo také poznání základních druhů brusiva. Celkový záměr práce, jež firma Abrasiv, a.s. vyžadovala, byl splněn, tedy ucelení dat a charakteristik konkurujících firem na trhu s brusnými výrobky. V kapitole pojmenované „Postavení firmy Abrasiv, a.s. na trhu“ jsem došla k závěru, že společnost Abrasiv, a.s. není leaderem ve svém oboru, ale řadí se v rámci šesti porovnávaných firem na průměrné místo. K určení této pozice mi sloužily jako podklad hodnotící veličiny zahrnuté v kapitole 10.4 nazvané „Hodnotící ukazatelé“.

Během mé práce jsem poznala řadu ochotných a spolehlivých lidí, kteří mi potřebné informace poskytly, ale i lidi, kteří nebyli ochotni mi odpovědět na otázku cenového ohodnocení produktů v příslušné firmě.

## 10.7 Seznam literatury

- [1] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-530-3
- [2] ČERNÝ, V., POSPÍŠIL, L. *Brusivo a brusné nástroje*. 1. vyd. Praha: SNTL-Nakladatelství technické literatury n.p., 1967. ISBN 85943-41-7
- [3] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Podklady skryté v účetnictví*. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-85967-07-03
- [4] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [5] SCHWARZ, O. *Jak přežít na trhu*. 1 vyd. Praha: GRADA, 1994. ISBN 80-7169-116-X
- [6] SÍMOVÁ, J. *Marketingový výzkum trhu*. Liberec: Ediční středisko Vysokoškolského podniku s. r. o., 1996. ISBN 80-7083-201-0

### Internetové stránky

- [7] <http://www.abrasiv.cz/>
- [8] <http://www.sgabrasives.cz>
- [9] <http://cms.3m.com/cms/CZ/cs/1-22/iiiulFQ/view.jhtml>
- [10] <http://www.tyroline.cz/>
- [11] <http://www.lukas-obchod.cz/>
- [12] <http://www.hermesabrasives.com/>
- [13] <http://www.carborundum.cz/>
- [14] <http://www.alico.cz>
- [15] <http://www.bestb.cz>

<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>

<http://www.obchodnirejstrik.cz/>

<http://www.businessinfo.cz/>

[http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_fr.html.cz](http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_fr.html.cz)

<http://ipoint.financninoviny.cz/>

- [16] Katalogy a propagační materiály jednotlivých firem

## 10.8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled konkurenčních obchodních firem	9
Tabulka č. 2: Šíře a hloubka sortimentu jednotlivých firem (ks)	16
Tabulka č. 3: Brousicí kotouče na kov – středně tvrdé, zrnitost 24	19
Tabulka č. 4: Řezací kotouče na kov – středně tvrdé, zrnitost 30	20
Tabulka č. 5: Tvrdokovové technické frézy, válcové bez čelního břitu	20
Tabulka č. 6: Brusivo na podkladě, brusné pásy 150 x 2 000 mm – materiál zirkon	21
Tabulka č. 7: Brusivo na podkladě, brusné pásy 150 x 2 000 mm – materiál zirkon (cena snížena o rabat)	21
Tabulka č. 8: Prodej do jednotlivých krajů v procentech v roce 2004	23
Tabulka č. 9: Počet prodaných výrobků (ks)	25
Tabulka č. 10: Přehled dodacích termínů (v týdnech)	26
Tabulka č. 11: Obrat – vývoj od roku 1999 do roku 2004	28
Tabulka č. 12: Vybrané položky z účetní uzávěrky za rok 2004 (v Kč)	30
Tabulka č. 13: Poměrový ukazatel rentability	30

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Podíl jednotlivých firem na trhu s brusným materiálem	24
Graf č. 2: Počet prodaných výrobků v období 1999 – 2004	25
Graf č. 3: Vývoj obrátů jednotlivých firem	28

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výpisy z obchodního rejstříku firem Abrasiv, a.s., 3M česko, spol. s r.o., Tyroline, a.s.,

Saint Gobain Abrasives, s.r.o. a Lukas CZ, spol. s r.o.; 7 stran

Příloha č. 2: Ukázka ceníku firmy Abrasiv, a.s.; 2 strany

Příloha č. 3: Účetní uzávěrka za rok 2004 firmy Abrasiv, a.s.; 9 stran